

# **A VEVŐI ÉS A VÁLLALKOZÓI ORIENTÁCIÓ VIZSGÁLATA KKV-KNÁL ÉS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

*CUSTOMER AND ENTREPRENEUR ORIENTATION IN SME-S  
AND IN FAMILY BUSINESSES*

**PhD MÁLOVICS ÉVA szakcsoportvezető**

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok  
Intézete Gazdaságpszichológia szakcsoport

**FARKAS GERGELY PhD hallgató**

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori iskola

## **ABSTRACT**

Today's firms work in turbulent markets with rapidly changing and uncertain environmental variables. So effective management and strategic orientation has become very important. This study investigates the impact of entrepreneurial orientation (EO) and customer orientation (CO) on the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs). Small-and medium-sized enterprises are the dominant enterprise form; and according to estimates, 65-80 percent of this companies are run by families. So, the growth of these firms is very important for their economies. The topic of family firms has a growing special literature, in which there are a lot of evidence that this type of firm has important typical characteristics. In our investigation we did not find significant differences in the above mentioned topics between these two type of firms, although the investigated organization are all SMEs.

## **Bevezetés**

Kutatásaink célja a hazai KKV-k és ezen belül a családi vállalkozások jellegzetességeinek vizsgálata, valamint menedzsment orientációik feltérképezése volt. Ehhez először a szakirodalomban fellelhető legfontosabb modelleket tanulmányoztuk, ezekből két vizsgálati eszközt és modellt adaptáltunk, és hazai mintán alkalmaztunk. Ezen elméleti és empirikus vizsgálatok leírását tartalmazza tanulmányunk, valamint az empirikus vizsgálat alapján megfogalmazható eredményeket és tanulságokat a KKV-k és ezen belül a családi vállalkozások fenntartható növekedéséhez hozzájáruló legfontosabb tényezőkkel kapcsolatban.

## 1. Elméleti háttér

A KKV-k és a családi vállalkozások kutatása során szükséges, hogy elkülönítsük a két nagy átfedésben lévő halmazt egymástól. Csak akkor hasonlíthatjuk össze a két különböző sajátságokkal rendelkező típust, ha ez a különbségtétel kellően megalapozott. Magyarországon a 697 ezer működő vállalkozás 96,1%-a mikrovállalat, ezek döntő többsége, az összes vállalkozás kétharmada, alkalmazott nélküli. A kisvállalatok aránya 3,2%, a középvállalatoké 0,6%, a nagyvállalatoké 0,1%. A KKV-k a versenyszférában dolgozó foglalkoztatottak 74%-át alkalmazzák, míg a bruttó hozzáadott értéknek 51,4%-át adják (Béza et al 2007). A fentiekből látható, hogy a foglalkoztatási szerepükön keresztül meghatározók a társadalom jelentős részének jóléte szempontjából.

A KKV szektor jellemzője, hogy rendkívül heterogén, számtalan eltérő szektorban jelen vannak, különböző beszállítói hálózatok részeként, eltérő vezetői stílusokkal és tulajdonosi struktúrával (Jenkins 2004). A sokszínűség ellenére a szektor szereplőinek jelentős része mégis bír olyan közös jellemzőkkel, amelyek növekedésükre jelentős hatást gyakorolnak, ilyenek a szakirodalom szerint pl. a management orientációk (Kraus 2011). Az első táblázatban a kkv-k mennyiségi definíciója látható, amit elsősorban az alkalmazottak száma és az árbevétel, illetve mérlegfőösszeg határoz meg.

**1. táblázat Az egyes vállalati méretkategóriák ismérvei Magyarországon**  
**Table 1.: Firm size categories in Hungary**

Ismérvek	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat
Maximális létszám (átlagos állományi létszám)	9 fő	49 fő	249 fő
Maximális árbevétel (Ft - 250 Ft-os euró árfolyammal számolva, a törvény euróban szabályoz)	2 millió eurónak megfelelő forint-összeg	10 millió eurónak megfelelő forint-összeg	50 millió eurónak megfelelő forint-összeg
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió eurónak megfelelő forint-összeg	10 millió eurónak megfelelő forint-összeg	43 millió eurónak megfelelő forint-összeg

*Forrás:* 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról alapján saját összesítés

Számos országban a gazdasági vállalkozások legalább fele családi. A szakértők, és maguk a vállalkozók sem értik azonban minden esetben ugyanazt családi vállalkozás alatt. (J.H. Chua, J.J. Chrisman, & P. Sharma, 1999) Hogy definiálhassuk a családi vállalkozásokat érdemes mind a család, mind a vállalkozás fogalmára vetnünk egy pillantást, mert a különböző kutatások az operacionalizálás során esetenként eltérő definíciót használnak, illetve különböző mértékben vesznek figyelembe kvalitatív és kvantitatív tényezőket. (Klein, 2000) Ezért nem tekinthetjük



magától értetődőnek a családi vállalkozás fogalmát különösen hazánkban, ahol felmérésükre még csak néhány publikált kísérlet történt (Filep & Szirmai, 2006; Soltész, 1997), illetve történelmi okokból szinte teljesen hiányoznak a több generációra visszatekintő családi vállalkozások.

Az Európai Bizottság 2008-ban vizsgálta a családi vállalkozások helyzetét az EU tagországok, az EU tagjelölt országok és az Európai Gazdasági Övezethez tartozó országok körében. Ennek a projektnek a dokumentációjában számos definíciót és becslést találhatunk a vizsgált országokból. A kutatási jelentés országokra lebontva felsorolja azokat az elemeket, amiket adott országban a családi vállalkozások definiálásakor használnak a szakértők. A bizottság a felmérések alapján egy egységes európai definíciót javasolt, miszerint:

„Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha:

- 1). a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
- 2). a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
- 3). a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
- 4). a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok minimum 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján” (“Family Business - Small and medium sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry,” 2009)

A Központi Statisztikai Hivatal a vállalkozói szektoron belül még nem vizsgálja a családi vállalkozások arányát, de a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (2008) kutatásai alapján készült becslés szerint a társas vállalkozásoknak minimum a fele, az egyéni vállalkozásoknak minimum a 20%-a családi vállalkozás. Magyarországon a családi vállalkozások száma tehát legalább 400 ezer, és legalább 1 millió ember számára biztosítanak munkát, megélhetést. Magyarországon a családi vállalkozásoknak nagyon nagy szerepük van a foglalkoztatásban: gyakran adnak munkát olyan családtagoknak, akiknek nem sikerült a munkaerőpiacon máshogy elhelyezkedniük. (Scharle 2000)

A családi vállalkozások az átlagosnál jóval nagyobb mértékben működnek munkaintenzív ágazatokban, mint pl. a mezőgazdaság, kis- és nagykereskedelem, vendéglátás. (Scharle 2000)

Ami a tulajdonosi kört illeti, a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány adatgyűjtései alapján a magyar kis- és középvállalkozások több, mint 58%-ának legalább két tulajdonosa ugyanabból a családból kerül ki. Általában a házastársak és gyermekeik szoktak tulajdonostársakká válni, a testvérekkel vagy a menyekkel/ vejekkel történő vállalkozás - alapítás kevésbé jellemző. Legtöbbször a férj az, aki irányítja az üzletet, tárgyal a partnerekkel, a feleség pedig a könyvelést és

a pénzügyeket intézi. Egyébként ritka az az eset, amikor egy nő egyedül indítja el a vállalkozást és később csatlakoznak hozzá a családtagok. A magyar családi vállalkozások sokszor félnek attól, hogy a kívülállók megbízhatatlanok, ezért alkalmazottként is inkább családtagokat, rokonokat vesznek fel. Egy 1998-as kutatás szerint a vállalkozások 52,39%-a családtagokkal kezdett vállalkozásba, 21,58%-a nem családtagokkal indította a vállalkozást és 26,02% esetében később csatlakoztak családtagok a vállalkozásba. (Filep, J. – Petheő, A. 2008, Scharle 2000)

Laky 1998-as kutatásai szerint az ilyen vállalkozások nem növekedés, hanem fogyasztás orientáltak, ami azt jelenti, hogy fejlődésüket a háztartás igényeihez igazítják, nem pedig a lehetőségeikhez.

A jogi formák tekintetében a családi vállalkozások körében a korlátozott felelősségű társaság és a betéti társaság a legelterjedtebb Magyarországon.

A vállalkozások leginkább a családtagoktól és esetleg külső partnerektől kérnek tanácsot, segítséget. A vállalkozói tevékenységük során főleg a saját vállalkozásukkal kapcsolatos tapasztalataikra, a tanulányaikra, könyvekre és a családtagok tapasztalatira építenek. (Filep, J. – Petheő, A. 2008)

A család egy különleges erőforrást ad a vállalatnak, amit „familyness”-nek is neveznek, ez azonban negatív hatást is kifejthet, ami annak a következménye, hogy a család és a vállalat szoros kölcsönhatásban van egymással. A pozitív érzelmek növelik a motiváltságot és az áldozatkészséget, a negatív érzelmek viszont destruktív viselkedést idézhetnek elő. Mindezek következtében e szervezeti formát olyan komplexitás jellemzi, amely a konfliktusokra különösen fogékonyra teszi, valamint igen sebezhetővé válsághelyzetekben. A családi vállalkozás számára a familyness tehát jelenthet komoly plusz erőforrásokat, azonban ezzel ellentétes hatást is kifejthet, akár a létét is veszélybe sodorhatja (Schlippe 2009).

E vállalkozási formában három olyan szociális rendszer kapcsolódik össze, amely különböző logikát követ.

Schlippe (2009) szerint a családi vállalkozásokban zajló konfliktusok megértéséhez fontos tudni, hogy a különböző rendszerek valutája teljesen más: a családban a kötődés, az egymás iránti szeretet kifejezése közvetett vagy szimbolikus formában fontos. A vállalathoz az ember a munkaerejét viszi, és ezért rövidtávon számít a javadalmazásra. Természetesen a vállalatoknál is fontos az elismerés, de senki sem mond le a javadalmazásról, azért mert köszönetet mondanak neki, a szülők viszont megteszik ezt a gyermekeikért. A tulajdonos rendszerben a valuta a pénz-eszköz befektetése. A kiegyenlítés a kivétellel történik.

A család és a vállalat különböző viszonyossági logikája is komoly konfliktusokat okozhat. Anélkül, hogy ezt nyíltan kimondanák, tisztáznák, családtagok a vállalatnál a családi logika szerint tevékenykednek, a normális munkaviszonyokat igencsak meghaladó mértékben tesznek erőfeszítéseket a vállalatért, lemondanak a szabadidejükről, a túlóra díjról, s életvitelüket a vállalat érdekeihez igazítják. Ebből is kialakulhat egy utódlás csapda: az utód kihagyja a többi karrierlehetőséget, sorban áll a családi vállalkozásnál, anélkül, hogy világosan látná, hogy erre



mikor és hogyan kerül sor. Különösen kritikus pont a családi konfliktusok esetén a méltányosság kérdése.

A családi vállalkozásokat Meyer és Zucker (1989) lassabban növekedőnek, és lassú döntéshozónak találta más vállalkozásokhoz képest. Gersick és társai (1997) szerint kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak és sok esetben kevésbé innovatívak (Gomez-Meija et al, 2003). Schulze és társai (2003) szerint a családi vállalkozások kevésbé hatékonyak, mert a menedzserek hajlamosak az altruizmusra a családtag alkalmazottakkal szemben. Lester és társai (2006) ezzel szemben jobb teljesítményt tulajdonított a családi vállalkozásoknak, mert szerintük jobban gondját viselik a vállalat erőforrásainak. Hogy valóban hatékonyabbak-e a családi vállalkozások máig nyitott kérdés az elmélet és a gyakorlat területén is. Azt feltételezzük, hogy a családi és nem családi vállalkozások között lévő különbség megragadható a menedzsment orientációk területén is.

## **2. A Menedzsment orientációk és a növekedés összefüggéseinek vizsgálata**

Kérdőívünkkel a különböző menedzsment orientációk és a növekedés viszonyát vizsgáltuk, a velünk együttműködő lichtensteini kutató Sascha Kraus és társai által kidolgozott modell alapján (Eggers, Kraus, Laraway, & Snycerski, 2011). A vállalkozói szellem a vállalati stratégia része, ami a szervezeti folyamatokon és viselkedésen keresztül elemezhető (Covin – Slevin 1988) Eszerint a vállalkozói orientáltságú vállalat elkötelezett az innovációra, kockázatot vállal, és proaktív innovációival megelőzi versenytársait. (Miller 1983) A vállalkozói orientáció konstruktum a vállalkozó szellemmel kapcsolatos kutatásokon alapul, mondhatni, hogy azokból nőtt ki. A vállalkozó szellem az utóbbi évtizedekben vált gyorsan fejlődő kutatási ágazattá, témaköre „magában foglalja a lehetőségek keresését, a felfedezés folyamatát, az értékelést és a lehetőségek kiaknázását.” (Shane – Venkatraman, 2000:218) A vállalkozói szellem, mint kutatási terület a már létező vállalatokra jellemző vállalkozói viselkedéssel foglalkozik, ebből nőtt ki a vállalkozó orientáció (entrepreneurial orientation), a továbbiakban EO konstrukciója, amely egy olyan több dimenziós konstrukció amely a vállalkozói viselkedéseket próbálja megragadni (Hofmann 2008). Az EO konstrukciót Lumpkin és Dess (1996) dolgozta ki, eszerint minden dimenzió - a vállalkozó szellemű szervezetekre jellemző - egy-egy jól elhatárolható viselkedést reprezentál, melyek a következők:

- 1). innovativitás, amely az új kombinációk létrehozására való hajlamot foglalja magában,
- 2). kockázatvállalás, amely a bátor döntésekhez és a bizonytalanságok vállalásához kapcsolódik,
- 3). proaktivitás, ami a lehetőségek keresését és az úttörő attitűdöket foglalja magában. (Hofmann, 2009)

A piaci orientáció a vásárlók kinyilvánított és látens igényeinek felfedezésére és kielégítésére irányuló törekvés a versenytársaknál hatékonyabb módon. A vevői orientáció kizárólag a válaszkészségre koncentrál, a kinyilvánított igényekkel foglalkozik. Az orientációk közötti kapcsolatra főleg a piaci és a vállalkozói orientációk esetén több modellt is találunk, de ezek nem minden tényezőt vesznek figyelembe, vagy iparági kutatások, ezért nehezen általánosíthatók. Ezen kívül természetesen bármilyen orientáció mellett hatással van a vállalatra a pénzügyi erőforrások jelenléte, a környezet dinamikája és a hálózati képességek. (Eggers et al. 2012)

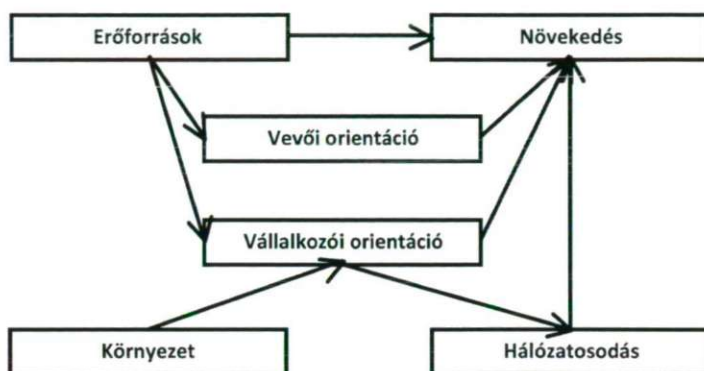
A tényezők között átfedés tapasztalható a piaci orientáció válaszkészség részét a vevői, a proaktív részét a vállalkozói orientáció proaktivitás része fedi le. Ezért a modellalkotás során csak a vevői és a vállalkozói orientációval dolgoztak tovább. A mérőeszköz megalkotása során létező skálákból válogatták ki az itemeket és az orientációs skálákon (válaszkészség, innovativitás, proaktivitás, kockázat vállalás) kívül (1. ábra) egyéb hatásokat mérő skálákat is beépítettek. (erőforrások, környezet, hálózatosodás, növekedés). A növekedést a versenytársakhoz képesti teljesítményben (forgalommnövekedés, profitnövekedés, foglalkoztatás, piaci részesedés) és a foglalkoztatás abszolút értékében is rögzítették. Az Eurostat forgalom és foglalkoztatás szerint határoz meg növekvő vállalatokat, de a forgalom számítás országoként eltérő lehet, a foglalkoztatás növekedésének mértéke pedig mikro vállalkozásokban félrevezető lehet. Az eredeti kérdőív 77 itemből állt, amit 10 ezer véletlenszerűen kiválasztott ausztriai vállalkozásnak küldtek ki, akik közül 660 töltötte ki online.

A mérőeszköz megalkotása során létező skálákból válogatták ki az itemeket és az orientációs skálákon (válaszkészség, innovativitás, proaktivitás, kockázat vállalás) kívül egyéb hatásokat is mérő skálákat építettek be (erőforrás hozzáférés, technológiai változások, networking, növekedés) A növekedést a versenytársakhoz képesti teljesítményben (forgalommnövekedés, foglalkoztatás, piaci részesedés) és a foglalkoztatás abszolút értékében is rögzítették. Az Eurostat forgalom és foglalkoztatás szerint határoz meg növekvő vállalatokat, de a forgalom számítás országoként eltérő lehet a foglalkoztatás növekedésének értéke pedig mikro vállalkozásokban félrevezető lehet. Az eredeti kérdőív 77 itemből állt, amit 10 ezer véletlenszerűen kiválasztott ausztriai vállalkozásnak küldtek ki, akik közül 660 töltötte ki online.

A mintán megerősítő faktoranalízist végeztek, és a kapott faktorok Cronbach-alfa értékét is vizsgálták. A vállalkozói orientáció a variancia 24, a vevői a 20 százalékát magyarázta, a cronbach alfa értékek minden alszála esetén 0,8-nál nagyobbak voltak. Mivel a kérdőív már kipróbált skálákra alapozott, ezért ez az eredmény nem meglepő. Annyi viszont megállapítható, hogy egy statisztikai szempontból használható eszközzel van dolgunk. Ezen kívül AMOS program segítségével strukturális egyenlet modellezést végeztek, melynek eredményeként a vizsgált összefüggéseket az osztrák és a magyar minta vonatkozásaiban is elemezték. kutatási modelljük a következő árán látható:



**1. Ábra: COEO kutatási modell**  
**Diagram 1.: COEO research model**



*Forrás:* Eggers és társai (2012) alapján saját szerkesztés

Kutatásunk során a COEO kérdőív segítségével kerestük a kapcsolatot a vállalkozói és vevői orientáció, valamint a növekedés között. A kérdőív 36 öt fokozatú Likert típusú kérdésből állt 8 különböző dimenzióban. Ezt egészítette ki egy demográfiai rész, ahol a vállalkozásról és vezetőjéről is kérdeztünk. A kérdőív kettős vak fordítással adaptáltuk az értelmezést összevetve az angol és a német változattal is. Ezen kívül néhány ponton a hazai viszonyokhoz illesztettük a demográfiai részben választható kategóriákat.

Feltételezéseink a következők voltak:

- 1). A magasabb vállalkozói orientáció magasabb növekedéshez vezet.
- 2). A magasabb vevői orientáció magasabb növekedéshez vezet.
- 3). A családi vállalkozások a kockázatvállalási hajlandósága kisebb mértékű, mint a nem családi KKV-é.
- 4). A családi vállalkozások innovativitása kisebb mértékű, mint a nem családi KKV-é.

Második kérdőívünkben a menedzsment orientáció kérdőív mellett kettős definíciót alkalmaztunk egy saját munkadefiníció helyett a családi vállalkozásokra. Egyrészt megkérdeztük, hogy saját magukat családinak tartják-e, másrészt később azt is, hogy a Európai Bizottság definíciójának megfelelnek-e.

### **3. Eredmények**

Hólabda mintavétel után 456 válasz érkezett, amiből 445 volt értékelhető. A minta 48,3%-a mikrovállalkozás, ami kevesebb, mint Központi Statisztikai Hivatal által mért 95,5%-os arányuk a kkv-k között, amikből kb. 700.000 működik az országban. Ezt mégsem tartjuk problémának, mert így megfelelő számú kis és középvállalkozás is kerülhetett a mintába. Sem a kérdőív nem releváns az egyszemélyes, önfoglalkoztató vállalkozásoknak, sem az országos statisztika nem készíti

róluk kimutatást, ezért a rétegzett mintavétel nem lett volna célszerű. A minta másik fele 39,8%-ban kisvállalkozás, 11,9%-ban középvállalkozás.

Hogy megvizsgáljuk a növekedési skála itemei és a CO és EO kapcsolatát Green és tsí. (2008) módszerét követve medián felosztást alkalmaztunk, amivel 4 csoportba osztottuk a mintát a CO és EO értékek alapján. Ezt vetettük össze az egyes növekedésre vonatkozó kérdésekkel, amik átlagát rangsoroltuk a képzett csoportokban. Ennek eredménye az 21. ábrán látható.

## 2. Táblázat: Növekedési rangszámok a CO és az EO alapján képzett csoportokban

Table 2.: Growth Ranks according to EO and CO

COEO értékek	Forgalom	Profit	Létszám	Piaci részesedés
magas EO magas CO	1	1	2	2
magas EO alacsony CO	2	2	1	1
alacsony EO magas CO	3	3	3	3
alacsony EO alacsony CO	4	4	4	4

*Forrás:* saját szerkesztés

A növekedéshez a legfontosabb dolog a magas EO. Ezzel h1 igazolódott. Önma-gában a magas CO alacsony EO mellett minden növekedési itemen alacsonyabb rangszámot eredményezett. A rövid távú növekedést jelző forgalom és nyereség változók esetén a legsikeresebb stratégia a CO és az EO együttes megléte. A hosz-szú távú növekedést biztosító alkalmazotti létszám és piaci részesedés növelés a mintában legeredményesebben magas EO és alacsony CO mellett valósult meg. Ez a rövid távú növekedés tekintetében alátámasztja H2-t, ami megegyezik a szakiro-dalmi feltevésekkel és empirikus eredményekkel, melyek szerint a CO rövid távon segíti a vállalat növekedését a forgalom növekedésén keresztül. Delmar és Wick-lund (2008) szerint is a magas CO értékkel rendelkező vállalkozók növekedési szándéka általában alacsonyabb, míg a magas EO értékkel rendelkező vállalkozók nagyobb növekedést szeretnének elérni.

## 4. Összegzés

Tanulmányunkban megvizsgáltuk a hazai KKV-kból és ezen belül a családi vál-lalkozásokból álló mintán a menedzsment orientációk és a növekedés kapcsolatát. A kis- és középvállalkozásokban a menedzsment orientációk számos faktora hat a növekedés különböző területeire. Kapcsolatot találtunk a vevőorientáció és a rövid távú növekedés, valamint a vállalkozói orientáció és a hosszabb távú növekedés között. A családi és nem családi vállalkozások között nem találtunk különbséget a menedzsment orientációkban. A családi vállalkozások legtöbb kihívása megegye-



zik a nem családi vállalkozásokéval: a zavaros gazdasági helyzet, a folyamatos adó és jogszabályváltozások, az egyre növekvő adminisztratív terhek ugyanúgy érintik őket is, mint a nem családi vállalkozásokat. (Filep,

Petheő 2008) Figyelembe kell vennünk a kutatásunkat korlátozó tényezőket is. Ilyen a hólabda mintavétel, ami torzíthatja az eredményeket. A kulturális különbségek is fontosak lehetnek, mert a kérdőív más gazdasági régióban lett kifejlesztve. Eredeti kutatási kérdéseinkre azt a választ kaptuk, hogy a hosszú távú növekedés legfontosabb tényezője mind a családi vállalkozás, mind a nem családi vállalkozás KKV-k esetében a vállalkozói orientáció magas szintje, ezen belül főként az innovativitás magas szintje, kutató partnereink az osztrák minta esetében hasonló eredményt kaptak. Az ebből levonható következtetés az, hogy a KKV-k fenntartható növekedésének záloga az innovativitás magas foka a szervezetben, tehát a menedzsment és a szervezeti kultúra ilyen irányú fejlesztése járul hozzá a legnagyobb mértékben a KKV-k hosszú távú növekedéséhez és fennmaradásához.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Béza D. – Csapó K. – Farkas Sz. – Filep J. – Szerb L. (2007): Kisvállalkozások finanszírozása. Perfekt, Budapest.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1988): The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25/3, pp. 217-234.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 19-39.
- Delmar, F., Wicklund, J. (2008): The effect of small business managers motivations' of growth on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32/3, 437-457 .
- Eggers, F., Kraus, S., Laraway, S., Snyckerski, S. (2012): Clenching the fists of dissent: Do customer and entrepreneurial orientations really impact the growth of SME-s? Kézirat
- European Commission (2009): Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)
- Filep, J. – Petheő, A. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Hungary. Corvinus University of Budapest, Small Business Development Center, Budapest. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/family-business\\_country\\_fiche\\_hungary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/family-business_country_fiche_hungary_en.pdf)
- Filep, J., & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), pp. 16-24.

- Gersick, K. J., Davis, M., Hampton, I. (1997): *Generation to generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gomez-Meija, L. R., Larraza Kintana, M., Makri, M. (2003): The determinants of executive compensation in family –controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46/2, pp. 226-237.
- Hofmann, J. V. (2009) *Family Mindset as a Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms*. University of St. Gallen, Doktori disszertáció
- Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29, 4, pp. 37-57.
- Kraus, S. (2011): The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 17, pp. 1-18.
- Lester, R. H., Cannella, A. A., Miller, D. (2006): Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to built community level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30/6, 755-776.
- Lumpkin, G. T.-Dess, G. G.(1996): Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-172.
- Meyer, M., Zucker, L. (1989): *Permanently failing organizations*. Newbury park. CA: Sage.
- Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29/7, pp. 770-791.
- Scharle, Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások. Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47, pp. 250-274.
- Schlippe, A. (2012): *Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikten in Familienunternehmen*. <http://www.mediationswerkstatt-muenster.de/> Soltész, A. (Ed.). (1997). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Budapest: SEED Alapítvány.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003): Towards a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 473-490.
- Shane, S. –Venkatraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25(1) pp. 217-226.